

DAFTAR PUSTAKA

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.

Benu, Y. S. I. P., Putri, S. M. S. S., Hartanto, C. F. B., Marginingsih, R., Supriyanto, A., & Maharani, I. A. K. (2020). *Human Resource Management (HRM) In Industry 5.0*. Zahir Publishing.

Cherif, F. (2020). The Role of Human Resource Management Practices and Employee Job Satisfaction in Predicting Organizational Commitment in Saudi Arabian Banking Sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7/8), 529–541.

Liaquat, M., Ahmed, G., Ismail, H., UI Ain, Q., Irshad, S., Sadaf Izhar, S., & Tariq Mughal, M. (2024). Impact of motivational factors and green behaviors on employee environmental performance. *Research in Globalization*, 8(September 2023), 100180. <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2023.100180>

Lubis, A. S., Lumbanraja, P., Absah, Y., & Silalahi, A. S. (2022). Human Resource Competency 4.0 and Its Impact on Bank Indonesia Employees' Readiness for Transformational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 35(4/5), 749–779.

Masum, A. K. M., Azad, M. A. K., & Beh, L.-S. (2016). The Role of Human Resource Management Practices in Bank Performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(3–4), 382–397.

& Achmadi, A. (2013). *Metodologi penelitian: memberikan bekal teoretis mahasiswa tentang metodologi penelitian seta diharapkan dapat*



melaksanakan penelitian dengan langkah-langkah yang benar. Bumi Aksara.

<https://books.google.co.id/books?id=5nOlnQAACAAJ>

Robert, L. P., Pierce, C., Marquis, L., Kim, S., & Alahmad, R. (2020). Designing fair AI for managing employees in organizations: a review, critique, and design agenda.

Human-Computer Interaction, 35(5-6), 545-575.

<https://doi.org/10.1080/07370024.2020.1735391>

Schein, E. H. (2016). Organizational Culture And Leadership. In *Cognitive Behavioural Therapy Explained*. <https://doi.org/10.12968/indn.2006.1.4.73618>

Stone, R. J., Cox, A., Gavin, M., & Carpini, J. (2023). *Human Resource Management*. John Wiley & Sons.

Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Sutopo, H. B. (2002). *Metodologi penelitian kualitatif*. Surakarta: sebelas maret university press.

Wallace, E., de Chernatony, L., & Buil, I. (2013). Building bank brands: How leadership behavior influences employee commitment. *Journal of Business Research*, 66(2), 165-171.

Wilton, N. (2019). An introduction to Human Resource Management. *An Introduction to Human Resource Management*, 1-632.



LAMPIRAN

KUESIONER *BALANCE SCORECARD*

**Responden diharapkan mengisi kuesioner yang telah disediakan dengan memilih salah satu dari opsi jawaban yang telah disediakan dengan memberikan tanda centang (✓). Diharapkan responden mengisi sesuai dengan apa yang responden rasakan.*

ASPEK FINANSIAL

(Penilaian ini dilakukan oleh pihak internal Bank Sulselbar)

Bank Sulselbar mampu menghasilkan laba bersih sesuai dengan target yang diberikan selama 3 (tiga) tahun terakhir

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sangat tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu - Ragu	Setuju	Sangat Setuju

Bank Sulselbar mampu memaksimalkan aset yang dimiliki untuk menghasilkan keuntungan Bank

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sangat tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu - Ragu	Setuju	Sangat Setuju

Bank Sulselbar mampu memaksimalkan modal yang dimiliki untuk menghasilkan keuntungan Bank.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sangat tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu - Ragu	Setuju	Sangat Setuju



ASPEK PELANGGAN

(Penilaian ini dilakukan oleh pihak nasabah)

Fasilitas yang disediakan Bank Sulselbar sangat memadai

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sangat tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu - Ragu	Setuju	Sangat Setuju

Pelayanan yang diberikan Bank Sulselbar sangat membantu nasabah

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sangat tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu - Ragu	Setuju	Sangat Setuju

Lingkungan Bank Sulselbar memberikan rasa ketenangan dan jauh dari kebisingan

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sangat tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu - Ragu	Setuju	Sangat Setuju

Bank Sulselbar mampu mengatur waktu pelayanan dengan baik

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sangat tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu - Ragu	Setuju	Sangat Setuju

Biaya terhadap layanan yang diberikan oleh Bank Sulselbar sesuai dengan kualitas pelayanan yang diberikan

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sangat Tidak Puas	Tidak Puas	Ragu - Ragu	Puas	Sangat Puas



ASPEK BISNIS INTERNAL

(Penilaian ini dilakukan oleh pihak internal Bank Sulselbar)

Bank Sulselbar memberikan kemudahan dalam menyampaikan pandangan terkait penilaian kinerja individu baik dari sudut pandang pemberi nilai maupun penerima nilai

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu - Ragu	Setuju	Sangat Setuju

Bank Sulselbar mampu menjaga konsistensinya dalam memberikan penilaian yang objektif terhadap individu atau karyawannya

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu - Ragu	Setuju	Sangat Setuju

Bank Sulselbar memberikan informasi memadai mengenai mekanisme penilaian individu karyawan dengan akurat

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu - Ragu	Setuju	Sangat Setuju

Bank Sulselbar memberikan kemudahan dalam memberikan kesempatan bagi penerima nilai (karyawan) dalam memberikan pembelaan atas ketidaksesuaian hasil penilaian yang diperoleh karyawan

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu - Ragu	Setuju	Sangat Setuju

Bank Sulselbar menjunjung tinggi nilai etika dan moral dalam melakukan penilaian kinerja individu karyawannya

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu - Ragu	Setuju	Sangat Setuju



Penilaian kinerja individu yang dilakukan oleh Bank Sulselbar mencerminkan upaya untuk meningkatkan kinerja karyawannya

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu - Ragu	Setuju	Sangat Setuju

ASPEK PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN

(Penilaian ini dilakukan oleh pihak internal Bank Sulselbar)

Motivasi yang diberikan pimpinan dapat meningkatkan kepuasan karyawan dalam memberikan kontribusi bagi kemajuan Bank Sulselbar

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu - Ragu	Setuju	Sangat Setuju

Komunikasi di lingkup Bank Sulselbar (antar stake holder maupun ke nasabah) memberikan rasa nyaman bagi karyawan

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu - Ragu	Setuju	Sangat Setuju

Gaya kepemimpinan yang diterapkan di lingkungan Bank Sulselbar memberikan dampak positif bagi kinerja karyawan

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu - Ragu	Setuju	Sangat Setuju



Bank Sulselbar dapat menjadi tempat kerja yang memberikan kenyamanan bagi karyawannya

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu - Ragu	Setuju	Sangat Setuju

Semangat kerja yang dibangun dalam lingkungan Bank Sulselbar membantu meningkatkan kinerja karyawan

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu - Ragu	Setuju	Sangat Setuju

Bank Sulselbar menyediakan penghargaan fasilitas kesejahteraan bagi karyawan yang mendukung meningkatnya kinerja karyawannya

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu - Ragu	Setuju	Sangat Setuju

Bank Sulselbar menyediakan promosi bagi karyawan yang memiliki kinerja yang baik melalui penilaian kinerja yang objektif

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu - Ragu	Setuju	Sangat Setuju

Bank Sulselbar mampu mengapresiasi karyawannya dengan menyediakan family gathering untuk meningkatkan bonding antar karyawan dan pihak yang terlibat langsung dengan Stake Holder internal Bank Sulselbar

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu - Ragu	Setuju	Sangat Setuju



Data Kuesioner

Kode Responden	Financial			Bisnis Internal					
	Laba Bersih	ROA	ROE	Kemudahan menyampaikan pandangan	Konsisten dalam penilaian	Informasi yang akurat	Kemudahan dalam pembelaan	Standar etika dan moral	Cerminan upaya kerja
ResK1	4	5	5	3	3	5	3	3	5
ResK2	5	4	5	4	5	4	4	4	5
ResK3	5	5	5	4	5	4	3	5	5
ResK4	5	4	4	4	5	4	3	5	5
ResK5	4	4	4	5	5	5	4	5	4
ResK6	5	3	5	5	5	5	5	5	5
ResK7	5	3	4	3	4	5	2	5	5
ResK8	3	3	5	5	4	4	3	5	4
	3	4	4	4	3	5	4	4	4



Optimization Software:
www.balesio.com

ResK10	3	4	4	5	5	5	3	5	5
ResK11	5	4	5	5	5	5	3	3	5
ResK12	3	3	5	5	5	5	3	3	5
ResK13	5	3	4	5	5	5	3	3	4
ResK14	5	5	4	5	5	5	3	3	4
ResK15	4	5	5	5	5	5	3	3	4
ResK16	4	4	5	3	3	5	3	3	5
ResK17	4	4	4	4	5	4	4	4	5
ResK18	3	4	3	4	5	4	3	5	5
ResK19	5	4	5	4	5	4	3	5	5
ResK20	4	5	5	5	5	5	4	5	4
ResK21	4	5	4	5	5	5	5	5	5
ResK22	4	4	5	3	4	5	2	5	5
	4	5	3	5	4	4	3	5	4



ResK24	4	5	4	4	3	5	4	4	4
ResK25	4	5	5	5	5	5	3	5	5
ResK26	5	3	3	5	5	5	3	3	5
ResK27	4	5	5	5	5	5	3	3	5
ResK28	5	4	3	5	5	5	3	3	4
ResK29	3	4	3	5	5	5	3	3	4
ResK30	3	3	5	5	5	5	3	3	4
Rata- Rata	4,13	4,10	4,33	4,47	4,60	4,73	3,27	4,07	4,6
Total Rata- Rata	4,19			4,29					

Kode Responden

Pembelajaran dan Pertumbuhan



Optimization Software:
www.balesio.com

	Penghargaan Fasilitas Kesejahteraan Karyawan	Training & Development	Carrer Management berupa promosi karir	Paket Liburan & Liburan Tambahhan	Motivasi	Komunikasi	Kepemimpinan	Tempat Kerja	Semangat Kerja
ResK1	5	5	4	5	4	5	5	3	5
ResK2	5	5	5	5	4	3	5	4	4
ResK3	5	5	4	4	4	3	4	3	5
ResK4	5	5	3	5	3	4	5	4	5
ResK5	4	3	2	4	5	3	3	5	4
ResK6	5	4	5	4	5	2	4	5	5
ResK7	5	4	5	5	5	5	4	4	5
ResK8	4	4	5	5	5	4	5	3	5
ResK9	4	4	5	4	5	4	4	3	4
	5	4	4	5	5	5	4	4	5



ResK11	5	3	5	4	4	5	5	3	5	
ResK12	5	5	4	3	4	3	5	4	4	
ResK13	4	5	5	4	4	3	4	3	5	
ResK14	4	3	5	4	3	4	5	4	5	
ResK15	4	4	3	3	5	3	3	5	4	
ResK16	5	5	4	3	5	2	4	5	5	
ResK17	5	4	4	5	5	5	4	4	5	
ResK18	5	3	2	4	5	4	5	3	5	
ResK19	5	3	4	4	5	4	4	3	4	
ResK20	4	5	4	3	5	5	4	4	5	
ResK21	5	3	5	4	4	5	5	3	5	
ResK22	5	3	3	4	4	3	5	4	4	
ResK23	4	4	4	4	4	3	4	3	5	
	4	4	4	4	5	3	4	5	4	5



ResK25	5	5	5	4	5	3	3	5	4
ResK26	5	4	5	4	5	2	4	5	5
ResK27	5	5	5	3	5	5	4	4	5
ResK28	4	5	3	4	5	4	5	3	5
ResK29	4	4	5	5	5	4	4	3	4
ResK30	4	5	5	5	5	5	4	4	5
Rata- Rata	4,6	4,17	4,20	4,17	4,50	3,80	4,30	3,80	4,7
Total Rata- Rata	4,6	4,17	4,20	4,17	4,22				



Kode Responden	Customers				
	Fasilitas	Kualitas Pelayanan	Ketenangan	Waktu Tunggu	Biaya
ResN1	4	5	3	2	3
ResN2	4	5	3	4	4
ResN3	4	3	4	3	3
ResN4	3	4	3	4	5
ResN5	5	3	3	5	4
ResN6	5	2	4	5	3
ResN7	5	5	4	4	3
ResN8	4	4	5	2	5
ResN9	4	4	4	3	4
ResN10	5	5	4	4	3



ResN11	4	5	3	2	3
ResN12	4	5	3	4	4
ResN13	4	3	4	3	3
ResN14	3	4	3	4	5
ResN15	5	3	3	5	4
ResN16	5	2	4	5	3
ResN17	5	5	4	4	3
ResN18	4	4	5	2	5
ResN19	4	4	4	3	4
ResN20	5	5	4	4	3
ResN21	4	5	3	2	3
ResN22	4	5	3	4	4
ResN23	4	3	4	3	3
ResN24	3	4	3	4	5



ResN25	5	3	3	5	4
ResN26	5	2	4	5	3
ResN27	5	5	4	4	3
ResN28	4	4	5	2	5
ResN29	4	4	4	3	4
ResN30	5	5	4	4	3
Rata- Rata	4,3	4,00	3,7	3,6	3,7
Total Rata- Rata	3,86				



